

Sendzik, Norbert; Otto, Johanna; Berkemeyer, Nils; Bos, Wilfried

Das Regionale Bildungsbüro als Boundary Spanner? Eine Betrachtung des kommunalen Managements interschulischer Netzwerke

Hornberg, Sabine [Hrsg.]; Parreira do Amaral, Marcelo [Hrsg.]: *Deregulierung im Bildungswesen*.
Münster : Waxmann 2012, S. 331-350



Quellenangabe/ Reference:

Sendzik, Norbert; Otto, Johanna; Berkemeyer, Nils; Bos, Wilfried: Das Regionale Bildungsbüro als Boundary Spanner? Eine Betrachtung des kommunalen Managements interschulischer Netzwerke - In: Hornberg, Sabine [Hrsg.]; Parreira do Amaral, Marcelo [Hrsg.]: *Deregulierung im Bildungswesen*. Münster : Waxmann 2012, S. 331-350 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-119474 - DOI: 10.25656/01:11947

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-119474>

<https://doi.org/10.25656/01:11947>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Sabine Hornberg und Marcelo Parreira do Amaral (Hrsg.)

Deregulierung im Bildungswesen



Waxmann 2012
Münster / New York / München / Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8309-2766-2

© 2012 Waxmann Verlag GmbH
Postfach 8603, 48046 Münster
Waxmann Publishing Co.
P.O. Box 1318, New York, NY 10028, USA

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Awerbeck, Münster
Titelbild: © Dmitri Stalnuhhin – Fotolia.com
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

<i>Marcelo Parreira do Amaral & Sabine Hornberg</i> Vorwort: Deregulierung im Bildungswesen	9
--	---

Teil I – Konzepte, Wirkungen und Folgen von Deregulierung: Bildungsgerechtigkeit in Internationaler Perspektive

<i>Wolfgang Böttcher</i> Zur Kritik des Regierens in der Schulpolitik. Zentralisierung und Vertrauen statt Dezentralisierung und Kontrolle.....	29
<i>S. Karin Amos</i> Deregulierung von Bildung: Konzepte und Umsetzungsformen im internationalen Vergleich	53
<i>Marcelo Parreira do Amaral</i> Governance und Deregulierung von Bildung. Regimetheoretische Überlegungen zu einem internationalen Trend	71

Teil II – Deregulierung, Schulleistung und Evidenzbasierte Schulentwicklung

<i>Annika Hillebrand</i> Verbleibchancen in Gymnasien in Nordrhein-Westfalen	95
<i>Elisabeth Maué, Katharina Maag Merki & Britta Oerke</i> Emotionales Erleben des Zentralabiturs von Lehrpersonen in Bremen. Längerfristige Effekte der Implementation zentraler Abiturprüfungen	109
<i>Denise Demski, Christoph Rosenbusch, Isabell van Ackeren, Marten Clausen & Uwe Schmidt</i> Steuerung von Schule durch evidenzbasierte Einsicht? Konzeption und erste Befunde des Forschungsverbundes EviS.....	131
<i>Harm Kuper & Barbara Muslic</i> Evidenzbasierte Steuerung. Der Umgang mit Rückmeldungen aus Lernstandserhebungen als Instrument einer evidenzbasierten Schulentwicklung	151

Teil III – Deregulierung, Schulleitung und Schulinspektion

Matthias Rürup & Maike Lambrecht

Deregulierung durch Schulinspektion?

Zur Berechtigung einer Fragestellung 165

Fabian Dietrich

Schulinspektion im Kontext von „Deregulierung“.

Eine rekonstruktive Annäherung an die Adaption des Steuerungsimpulses

auf der Ebene der Schulleitung 187

Kathrin Dederich, Nina Fritsch & Christian Weyer

Die Ankündigung von Schulinspektionen und deren

innerschulische Effekte – hektisches Treiben oder

genügsame Gelassenheit? 205

Stefan Brauckmann

Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten

und Pflichten (SHaRP) im internationalen Forschungskontext.

Beschreibungen und empirische Befunde 223

Cornelia Wagner

Führungsverständnis und Führungshandeln

einzelschulischen Leitungspersonals.

Triangulative Fallstudien an sieben Berliner beruflichen Schulen 249

Teil IV – Bildungsmärkte und Deregulierte Bildungslandschaften

Caroline Kann

Immer mehr Privatschulen für immer weniger Schüler.

Regionale Disparitäten im Schulangebot und zunehmende

Privatschülerzahlen – Entwicklungen und Trends auf kommunaler

Ebene. Erste Zwischenergebnisse 273

Claudia Unger

Wettbewerbssteuerung im Primarschulbereich.

Eine explorative Untersuchung zu Wettbewerb,

Profilierung und Kommunikation 295

Robert Fischbach & Nina Kolleck

Modi der Veränderung: Qualitätsentwicklung in Netzwerken durch

Netzwerkanalyse und Handlungsforschung 313

Norbert Sendzik, Johanna Otto, Nils Berkemeyer & Wilfried Bos

Das Regionale Bildungsbüro als Boundary-Spanner?

Eine Betrachtung des kommunalen Managements

interschulischer Netzwerke 331

Verena Todeskino, Veronika Manitijs & Nils Berkemeyer

Die veränderte Zusammenarbeit von Land und Kommunen in

Bildungslandschaften als Joint Venture:

Eine Fallstudie zur Entstehung von Regionalen Bildungsbüros 351

Autorinnen und Autoren 365

Das Regionale Bildungsbüro als Boundary-Spanner?

Eine Betrachtung des kommunalen Managements interschulischer Netzwerke

1. Einleitung

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Konzepte und Maßnahmen gleichermaßen im politischen als auch im erziehungswissenschaftlichen Diskurs erörtert und zum Teil auch verabschiedet, welche einen Abbau von starren bürokratischen Verwaltungsstrukturen durch eine Deregulierung des öffentlichen Schulwesens intendieren. In diesem Zusammenhang kann auf die Einführung von erweiterter schulischer Selbstständigkeit (vgl. Rürup, 2007), von Bildungsstandards, Schulinspektionen, Vergleichsarbeiten oder zentralen Abschlussprüfungen in den meisten Bundesländern verwiesen werden. Unter Deregulierung im Bildungssystem kann in den Worten des Aktionsrats Bildung Folgendes verstanden werden:

„Deregulierung im Bildungssystem bedeutet den Abbau staatlicher Regelungen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien) und eine abnehmende Bedeutung zentraler Steuerung und Kontrolle. In dem Maße, in dem das Bildungssystem dereguliert wird, erhöht sich die Entscheidungs- und Wahlfreiheit der einzelnen beteiligten Institutionen und der in diesen Institutionen handelnden Personen auf untergeordneten, dezentralen Ebenen“ (Blossfeld, Bos, Daniel, Hannover, Lenzen, Prenzel & Wößmann, 2010, S. 23).

Diese Lesart von Deregulierung im Bildungs- und insbesondere im Schulsystem verweist einerseits auf die konzeptionelle Entwicklung der politischen Steuerung von einer Input- zu einer Outputsteuerung und betont andererseits eine höhere Autonomie der der Administration nachgelagerten Instanzen. Die hinter diesen Maßnahmen liegenden Konzepte, wie das von einem New Public Management (NPM) (vgl. exemplarisch Buschor, 1998; Brüsemeister & Eubel, 2003) oder das von einer Neuen Steuerung (NSt) (vgl. Berkemeyer, 2010), gehen – verknappt dargestellt – davon aus, dass Probleme durch Akteure effektiver und effizienter an dem Ort gelöst werden können, an dem sie auch entstehen. Die Ergebnisse dieser erweiterten Freiheit in der selbstständigen Ressourceneinteilung müssen sich jedoch zum Beispiel in Form von Schülerleistungen oder in der Qualität von Schule abbilden bzw. messen lassen.

Völlig unklar ist jedoch, welche Veränderungen Deregulierung für die Schulverwaltung, wie beispielsweise für die obere und untere Schulaufsicht sowie für die kommunalen Schulverwaltungsämter bzw. Schulträger, mit sich bringen. Ein solcher Veränderungsprozess ist insofern schwierig zu beschreiben, da in diesem Zusammenhang von einer kaum bzw. „nicht vorhandenen Schulverwaltungsforschung“ (Brüsemeister & Newiadomsky, 2008, S. 75) gesprochen werden muss. Bedingt durch eine Deregulierung entlang von Konzepten, wie NPM und NSt, vermuten Brüsemeister

und Newiadomsky (2008) für die Institutionen der Schulverwaltung allerdings „hybride Formen zwischen Bürokratie und Management“ (ebd., S. 77). Daran soll in diesem Beitrag angeknüpft und auf das Regionale Bildungsbüro¹ als neuen Akteur der Schulverwaltung bezogen werden. Regionale Bildungsbüros, als Ausdruck einer veränderten Zusammenarbeit zwischen unterer Schulaufsicht und kommunalem Schulverwaltungsamt, haben insbesondere in Nordrhein-Westfalen (NRW) in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewonnen. Sie sollen als „intermediäre Instanzen“ (Maykus, 2010, S. 7) vor allem Kooperationen zwischen relevanten Bildungsakteuren in der kommunalen Bildungslandschaft initiieren und unterstützen (vgl. exemplarisch dazu die Bände zu Bildungslandschaften von Bleckmann & Schmidt, 2012; Bleckmann & Durdel, 2009), wodurch im Management von Netzwerken die Hauptaufgabe der Bildungsbüros gesehen werden kann. Auf Grundlage von Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projektes *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* möchte dieser Beitrag eine erste Beschreibung der Tätigkeiten und Handlungsfelder im Rahmen dieser Aufgabe geben.

Dazu soll zunächst ein kurzer Überblick zum Entstehungshintergrund (2.) von Regionalen Bildungsbüros und zu ihrer Arbeitsweise (3.) vorangestellt werden, woraufhin unter Rückgriff auf das Konzept des Boundary-Spanners ein theoretischer Rahmen für die Beschreibung des Netzwerkmanagements durch die Bildungsbüros geboten wird (4. und 5.). Daran anschließend werden das Projekt *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* sowie dessen wissenschaftliche Begleitforschung vorgestellt, empirische Ergebnisse aus dieser berichtet und die Ergebnisse im Lichte des Boundary-Spanner Konzeptes gedeutet (6.). Abschließend werden sich daraus ergebende weitergehende Fragestellungen in Bezug auf Deregulierung aufgeworfen (7.).

2. Entstehungshintergrund von Regionalen Bildungsbüros

Die Entstehungsgeschichte von Regionalen Bildungsbüros chronologisch kausal nachzeichnen zu wollen, impliziert die Gefahr, übergreifende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Ereignissen herzustellen, wo möglicherweise gar keine bestehen. Aus unserer Sicht können allerdings grundlegende Entwicklungslinien aufgezeigt werden, ohne dabei dem Anspruch zu verfallen, Wechselwirkungen zwischen den beschriebenen Ereignissen herzustellen. Eine Beschreibung dieser Ereignisse wurde bereits ausführlich an anderer Stelle geleistet (vgl. exemplarisch hierzu Berkemeyer & Pfeiffer, 2006; Lehmpfuhl & Pfeiffer, 2008; Berkemeyer, Otto & Olshewsky, 2010 sowie Manitus & Berkemeyer, 2011). In der Folge soll daher nur ein kurzer Überblick über die aus unserer Sicht wichtigsten Entwicklungslinien für das Entstehen von Bildungsbüros gegeben werden.

1 Die Bezeichnung variiert in den Kommunen von Nordrhein-Westfalen, sodass unter anderem auch die Begriffe Regionale Geschäftsstelle, Städtisches Bildungsbüro oder auch Bildungsholding verwendet werden. In der Mehrzahl wird jedoch das Label Regionales Bildungsbüro verwendet, sodass für eine bessere Lesbarkeit im Folgenden darauf zurückgegriffen wird (vgl. Manitus & Berkemeyer, 2011).

Das Entstehen von Regionalen Bildungsbüros ist maßgeblich auf einen Wandel im Verständnis hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen unterer Schulaufsicht und Schulträger bzw. zwischen Land und Kommune, die sich bis dahin an der rechtlichen Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten brach, zurückzuführen. Dieser Wandel, der auch im Bildungs- und Schulwesen mit Begriffen wie Dezentralisierung oder Regionalisierung (vgl. Berkemeyer & Pfeiffer, 2006; Fürst, 2004) umschrieben wird, geht laut Manitijs & Berkemeyer (2011) bereits auf entsprechende Empfehlungen des Deutschen Bildungsrates aus dem Jahre 1973 zurück. In den 1990er Jahren sprach sich ebenfalls die Bildungskommission NRW (1995) in ihrer Denkschrift „Zukunft der Schule – Schule der Zukunft“ für eine Übertragung von originär staatlichen Zuständigkeitsbereichen an die Kommune aus, sodass diese auch verstärkt inhaltlich Einfluss auf die regionale Schulentwicklung nehmen kann. Auch der Deutsche Städtetag, als „Sprachrohr“ der Kommunen, betonte in seiner Aachener Erklärung (vgl. Deutscher Städtetag, 2007) eine zwingend notwendige Änderung der Zuständigkeitsbereiche zugunsten der Kommunen und spricht in diesem Zusammenhang von einer erweiterten Schulträgerschaft. Begründet werden alle Forderungen mit einem höheren Informationsgrad der Kommune über Besonderheiten vor Ort, sodass die Kommune bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für Schulen in der Region anbieten kann (vgl. Berkemeyer, 2011).

In Modellvorhaben, wie etwa *Schule & Co, Selbstständige Schule, Schulen im Team – Transferregion Dortmund* oder wie auch ganz aktuell *Schulen im Team – Übergänge gemeinsam gestalten* (vgl. Järvinen, Otto, Sartory & Sendzik, im Erscheinen), wurde und wird eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune ausprobiert. Ausdruck dieser Zusammenarbeit ist das Regionale Bildungsbüro, welches als Unterstützungssystem für eine Entwicklung der regionalen Schul- und Bildungslandschaft in den Projekten begriffen wird (vgl. Lehmppfuhl & Pfeiffer, 2008; Tölle, 2008; Habeck, 2011; Otto, Sendzik, Berkemeyer & Manitijs, 2012). Hauptaufgabe des Bildungsbüros ist die Koordination von Schulentwicklungsmaßnahmen zwischen Schulaufsicht, Schulträger, Schulen sowie weiterer für die Gestaltung von regionalen Bildungsprozessen relevanten Akteure (vgl. Lohre & Kober, 2004). Dabei ist das Bildungsbüro organisatorisch dem Schulverwaltungsamt bzw. dem Schulträger zugeordnet, kann jedoch in Absprache mit der unteren Schulaufsicht verstärkt inhaltlich gestaltende Aufgaben wahrnehmen (Berkemeyer, 2011).

Seit dem Jahre 2008 erhalten in NRW die aus Projektkontexten hervorgegangenen Regionalen Bildungsbüros eine landesrechtliche Legitimierung durch das Programm *Regionale Bildungsnetzwerke NRW*. Im Zuge der Initiative sind weitere Bildungsbüros entstanden, sodass aktuell in 49 der 53 Kommunen ein Regionales Bildungsbüro anzutreffen ist. Einen rechtlichen Rahmen bieten Kooperationsverträge zwischen Land und Kommune, in welchen für jede Kommune zentrale Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Bildungsregion benannt werden. Neben einer Regionalen Bildungskonferenz sowie einem Lenkungskreis wird das Bildungsbüro als drittes Strukturelement für die weitergehende Institutionalisierung und Unterstützung von Vernetzungsaktivitäten vor Ort gedacht (vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW, o.J.). Neben der Konkretisierung und Umsetzung der in der Bildungskonferenz und dem Lenkungskreis getroffenen Absprachen und Empfehlungen kommen dem

Bildungsbüro weitere Aufgaben zu, wie etwa die Mitarbeit an einem regionalen Bildungsmonitoring oder der damit einhergehenden Verwaltungsarbeiten (vgl. Manitijs & Berkemeyer, 2011). Es wird als „Kümmerer vor Ort“ (Weiß, 2011, S. 14) verstanden.

Insgesamt betrachtet scheint somit, sowohl in bildungspolitischen Empfehlungen, in Projektkontexten als auch in der Programmatik einer Landesinitiative, den Bildungsbüros als organisationale Manifestation einer erweiterten Schulträgerschaft eine Unterstützerrolle bzw. – wertend ausgedrückt – die Rolle als zentraler Knotenpunkt in einer vernetzten, regionalen Bildungslandschaft zu zukommen.

3. Arbeitsweise von Regionalen Bildungsbüros

Bisher liegen jedoch noch kaum empirisch belastbare Ergebnisse über die Arbeitsweise der Regionalen Bildungsbüros vor, sodass die Rolle als Unterstützungssystem bislang nur als externe Zuschreibung betrachtet werden kann. Erste Hinweise auf die Arbeitsweise und die Rolle der Bildungsbüros bietet das gemeinsam vom Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW sowie dem Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS) initiierte Forschungsprojekt *Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros NRW*. Im Rahmen dieses Projektes wurden unter anderem Dokumentenanalysen von 47 Kooperationsverträgen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analysen geben einen ersten Überblick über die thematischen Handlungsfelder, in denen sich die Bildungsbüros engagieren. Es stehen insbesondere das Übergangsmanagement, die fachbezogene Unterrichtsentwicklung, die Gestaltung der Bildungsregion sowie die Zusammenarbeit mit Partnern im Vordergrund, sodass die Forscher des IFS ein Schnittstellen- bzw. ein Netzwerkmanagement zwischen den bedeutsamen Akteuren als maßgebliches Instrument für die Umsetzung dieser Handlungsfelder durch das Regionale Bildungsbüro vermuten (vgl. Manitijs & Berkemeyer, 2011).

Damit liegen erste empirisch fundierte Hinweise über die Arbeitsweise und Rolle von Regionalen Bildungsbüros vor. An dieser Stelle muss jedoch bereits auf die Grenzen einer solchen Deutung hingewiesen werden. Der Ansatz einer erweiterten Schulträgerschaft unter den konzeptionellen Vorzeichen von regionalen Schul- und Bildungslandschaften verweist gerade auf die Berücksichtigung der Gegebenheiten, Probleme und deren Lösungsansätze vor Ort, wodurch zu vermuten ist, dass sich die Ausgestaltung dieser vermuteten Arbeitsweise und Rolle von Bildungsbüro zu Bildungsbüro sehr unterschiedlich darstellt.

4. Kommunales Netzwerkmanagement als Form der Unterstützung

Unberührt von theoretischen Angeboten zur Einordnung des neuen Akteurs des Regionalen Bildungsbüros (vgl. hierzu Manitijs & Berkemeyer, 2011; Berkemeyer et al., 2010; Berkemeyer, Järvinen & Mauthe, 2009; Sendzik, Berkemeyer & Otto, 2011) bleibt eine organisationstheoretisch-orientierte Ausdeutung des auf Grundla-

ge der ersten empirischen Ergebnisse als Unterstützung verstandenen Netzwerkmanagements durch die Bildungsbüros. Unter Unterstützung verstehen wir begleitende, motivierende, entlastende Tätigkeiten, die jedoch auch, wenn notwendig, als intervenierend charakterisiert werden können (vgl. Järvinen, Otto & Berkemeyer, 2011). Zentral bei diesem Verständnis von Unterstützung ist die Fokussierung auf das Anbieten neuer Perspektiven, die sich unter anderem durch das Anregen zum Austausch und zur Selbstverantwortung ergeben, sodass wir Unterstützung eher als Anleitung zur Selbsthilfe verstehen. Jedoch sind Divergenzen in der Wahrnehmung unterstützender Tätigkeiten nicht unüblich, sondern sogar wahrscheinlich:

„Die Einschätzung der Wirksamkeit der Unterstützungsleistungen hängt neben der Qualität der Leistungen vor allem auch davon ab, inwiefern die Unterstützungssuchenden bereit sind, sich unterstützen zu lassen. Dadurch sind die zu Unterstützenden nicht nur als Bezieher der Angebote, sondern gleichzeitig auch als Mitproduzenten anzusehen. Unklar bleibt jedoch, ob die Unterstützungsleistungen von beiden Seiten (der Unterstützer und den zu Unterstützenden) als solche wahrgenommen werden.“ (Järvinen et al., 2011, S. 3).

Dieses bereits auf ein kommunales Netzwerkmanagement zugeschnittene Verständnis von Unterstützung macht in einer „Organisationsgesellschaft“ (Jäger & Schimank, 2005, S. 7) insbesondere ein Definitions- bzw. Abgrenzungsproblem gegenüber einem tradierten Verständnis von politischer Steuerung mit der kategorialen Trennung zwischen Steuerungssubjekt und -objekt (vgl. Mayntz, 2005) deutlich. Eine angemessene Unterscheidung scheint sich vor diesem Hintergrund in einem Spannungsverhältnis von Interessen und der damit verbundenen Sichtweisen der sich in diesem Verhältnis „gegenüberstehenden“ Parteien zu verhalten. Differenzierungstheoretisch gewendet rückt bei Unterstützung die Sinnsetzung der zu Unterstützenden in den Fokus (vgl. Stichweh, 1988; Niedlich & Brüsemeister, 2011). Daher scheint sich aus unserer Sicht dieses Spannungsverhältnis insbesondere aus der Perspektive der zu Unterstützenden zu entscheiden, ohne dabei zu vernachlässigen, dass sich eine diesbezügliche Einschätzung im Zeitverlauf ändern kann. Beispielsweise kann eine Unterstützungshandlung zu einem Zeitpunkt T1 als steuernd, aufoktroziert, bürokratisch oder kontrollierend durch die zu Unterstützenden begriffen werden. Zu einem Zeitpunkt T2 kann die gleiche Unterstützungshandlung als große Entlastung und als anschlussfähig für die eigene Arbeit bzw. Profession aufgefasst werden. Daran anschließend sind auch konträr zueinander verlaufende Wahrnehmungen in Anlehnung an Sydow (2010) möglich, sodass eine Unterstützungshandlung beispielsweise sowohl als autonomiefördernd als auch als autonomieeinschränkend durch die zu Unterstützenden beurteilt wird.

5. Adaption des Boundary-Spanner-Konzeptes auf das Regionale Bildungsbüro

Für eine organisationstheoretische Operationalisierung dieser Überlegungen möchten wir auf das Konzept des Boundary-Spanners (vgl. Aldrich & Herker, 1977) zurückgreifen, das Honig (2006) zur Beschreibung eines (vermuteten) Wandels in der *central office administration* eines US-amerikanischen Distrikts (vergleichbar mit der deutschen Schulverwaltung) von bürokratisch geprägten zu managementlastigen Strukturen verwendete (vgl. Sendzik et al., 2011). Boundary-Spanner sind dabei solche Personen, die an Schnittstellen von Organisationen sitzen und sozusagen „Brückenfunktionen“ übernehmen, d.h. Informationen über Grenzen (boundaries) hinweg in beide Richtungen weiterreichen (Aldrich & Herker, 1977). Das Konzept lässt sich auf die Beschreibung des Wandels in der deutschen Schulverwaltung übertragen, da es Kooperationen unterschiedlichster Akteure in verschiedenen Organisationen und somit über Organisationsgrenzen hinweg in den Blick nimmt und daher ebenso Anwendung für das noch weitestgehend unerforschte Konstrukt des kommunalen Netzwerkmanagements finden kann.

Aldrich und Herker (1977), die als Entwickler des Boundary-Spanners-Ansatzes anzusehen sind, sehen vor allem zwei Funktionen als essentiell an:

„Two classes of functions are performed by boundary roles: information processing and external representation. Information from external sources comes into an organization through boundary roles, and boundary roles link organizational structure to environmental elements, whether by buffering, moderating, or influencing the environment“ (Aldrich & Herker, 1977, S. 218).

In dem Konzept nimmt die Grenze zwischen einer Organisation und seiner Umwelt sowie deren Permeabilität einen zentralen Stellenwert ein. Aldrich und Herker (1977) formulieren vor diesem Hintergrund Hypothesen, inwiefern die Funktionen des Boundary-Spanners dazu beitragen kann, die Innovationsfähigkeit und Funktionalität einer Organisation zu erhalten, indem diese Übersetzungsleistungen an der organisationalen Schnittstelle zur Umwelt vornehmen. Wir fokussieren im Rahmen eines kommunalen Netzwerkmanagements im Sinne der im Vorfeld gegebenen Überlegungen insbesondere den informationellen Boundary-Spanner. Der informationelle Boundary-Spanner sammelt und selektiert Informationen aus der Umwelt nach ihrer Relevanz für die Organisation und lässt die Informationen in aufbereiteter Form in die Organisation einfließen (vgl. Tushman, 1977; Tushman & Scanlan, 1981; Maniatis & Sendzik, 2012). Neumann und Holzmüller (2007) fassen die Kriterien aus der Forschung zum Boundary-Spanner zusammen, nach welchen informationelle Boundary-Spanner Informationen auswählen:

- „wahrgenommene Bedürfnisse des Unternehmens bzw. der Vorgesetzten,
- eigene Bedürfnisse,
- bisherige Erfahrungen,
- die Erwartung zum weiteren Umgang mit gesammelter Information und

- Hinweise [...], ob eine Information von Bedeutung ist oder nicht“ (Neumann & Holzmüller, 2007, S. 88).

Der Prozess des informationellen Boundary-Spannings läuft unter zwei Bedingungen ab (vgl. Tushman & Scanlan, 1981). Einerseits muss Anschluss an ein externes Netzwerk in der Umwelt der Organisation vorhanden sein, sodass ein Zugang zu Informationen gegeben ist. Andererseits müssen Informationen im internen Netzwerk adressatengerecht verteilt werden können, was beim Boundary-Spanner allerdings Wissen über die Bedürfnisse des internen Netzwerkes voraussetzt (vgl. Abb. 1).

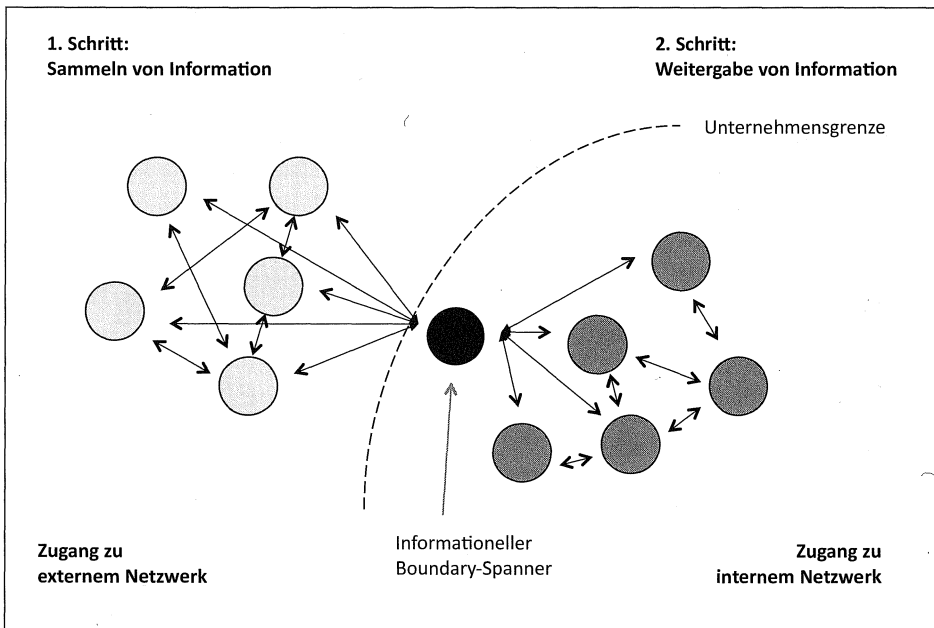


Abbildung 1: Informationeller Boundary-Spanner (Neumann & Holzmüller, 2007, S. 87)

Für ein tiefer gehendes organisationstheoretisches Verständnis von einem kommunalen Netzwerkmanagement muss dieses Konzept allerdings adaptiert werden. Problematisch ist etwa, dass die Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros, verstanden als Boundary-Spanner, nicht selbst Mitglied der sich vernetzenden Organisationen sind. Daran anschließend stellt sich die Frage, ob und inwiefern die Mitarbeiter die Interessen und Bedürfnisse der Organisationen kennen und ob sie vor diesem Hintergrund die Beobachtung der Umwelt nach potenziell relevanten Informationen für die Organisationen übernehmen können. Folgt man der politisch-konzeptionellen Vorstellung von Regionalen Bildungsbüros als Unterstützungssystem in Verbindung mit der theoretisch-konzeptionellen Annahme eines Boundary-Spanners, würde den Mitarbeitern der Bildungsbüros die Aufgabe zufallen, die Beobachtung der Umwelt für und Übersetzungsleistungen zwischen sich untereinander vernetzenden Organisationen zu absolvieren. Dafür müssten die Mitarbeiter der Regionalen Bildungsbüros Zugriff auf

Erfahrungen und Bedürfnisse der einzelnen Organisationen haben. Mit Hilfe dieser Informationen können sie dann den Informationsbedarf für das Gelingen von Vernetzung abschätzen und relevante von irrelevanten Informationen selektieren. In diesem steuerungs- und machtnegierenden Verständnis vom Handeln der Mitarbeiter des Bildungsbüros wären die „Informanten“ aus den sich vernetzenden Organisationen – in der Regel sind dies offiziell dazu bevollmächtigte Stellvertreter – als Ko-Konstrukteure des Boundary-Spannings zu betrachten. Die Perspektive der „Informanten“ bzw. Stellvertreter bestimmt über die Selektion von Umweltinformationen durch die Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros. Zum Gelingen müsste der Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern des Regionalen Bildungsbüros und der Stellvertreter der sich vernetzenden Organisationen wechselseitig stattfinden. Daher möchten wir folgende Unterscheidung vorschlagen: Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros verstehen wir als interorganisationale Boundary-Spanner und die Stellvertreter der sich vernetzenden Organisationen als intraorganisationale Boundary-Spanner. Abbildung 2 veranschaulicht noch einmal das adaptierte Konzept, wobei aus Gründen einer übersichtlichen Darstellung darauf verzichtet wurde, das Regionale Bildungsbüro sowie die untere Schulaufsicht und den Schulträger ebenfalls als in sich differenzierte Netzwerke darzustellen.

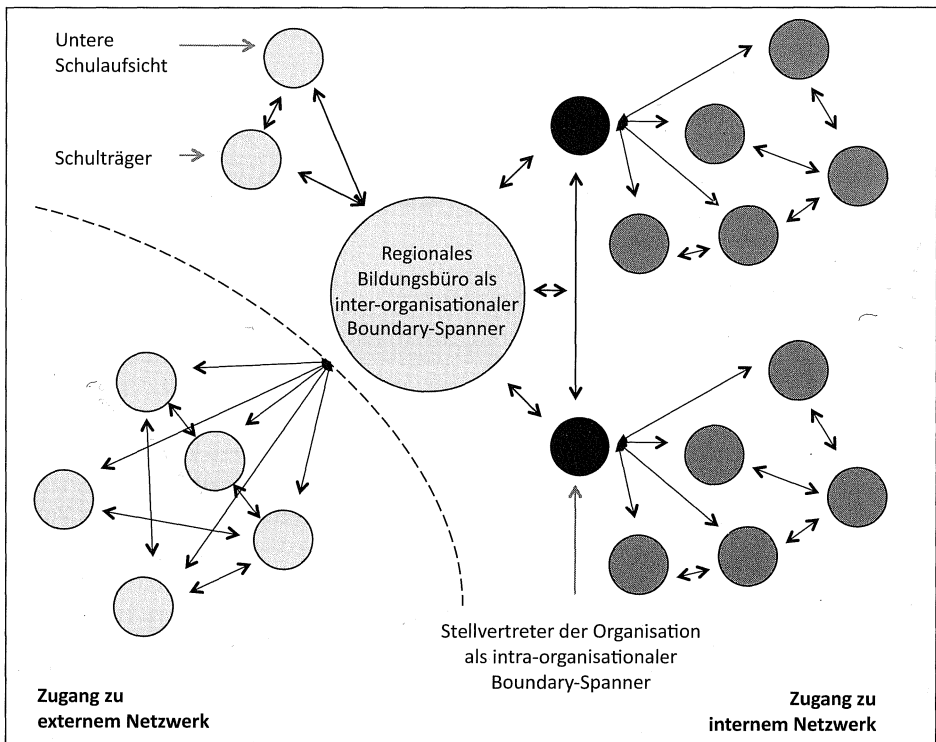


Abbildung 2: Informationelles Boundary-Spanning als Ko-Konstruktion zwischen inter- und intraorganisationalen Boundary-Spanner im Rahmen eines kommunalen Netzwerkmanagements in Anlehnung an Neumann & Holzmüller (2007)

Aus einer von Erkenntnisgewinn geleiteten Perspektive über die „tatsächlichen“ Vorgänge rückt vor dem Hintergrund dieser Überlegungen dann die Interaktion zwischen inter- und intraorganisationalen Boundary-Spanner in den Mittelpunkt einer empirischen Betrachtung. Anhand einer Vorstellung über die verschiedenen „Spielarten“ der Interaktion, insbesondere aus Sicht der intraorganisationalen Boundary-Spanner, lassen sich Aussagen über den Grad einer möglichen Verschränkung von Unterstützung und Steuerung, von Management und Bürokratie, von bottom-up und top-down treffen. Diese Frage erlangt weiterhin Relevanz durch die Zugehörigkeit der Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros zu einer von einer bürokratischen Sinnsetzung geprägten öffentlichen Verwaltung (vgl. Mayntz, 1997). Damit sind dann – zunächst einmal modellgeleitet geschlussfolgert – Dissonanzen in der Wahrnehmung der intraorganisationalen Boundary-Spanner in Bezug auf die Unterstützungsangebote durch die Bildungsbüromitarbeiter zu vermuten. Die Zugehörigkeit der Bildungsbüromitarbeiter zur öffentlichen Verwaltung kann, wenn nicht explizit, so doch implizit, in die Wahrnehmung der zu Unterstützenden einfließen, wodurch in der Folge Unterstützungsangebote als eine bürokratische Form von Anordnung und Kontrolle gedeutet werden.

6. Schulen im Team – Transferregion Dortmund

Erste empirische Eindrücke über ein kommunales Netzwerkmanagement durch das Regionale Bildungsbüro entlang der theoretischen Überlegungen zum Konzept des Boundary-Spanners bieten Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projektes *Schulen im Team – Transferregion Dortmund*.

6.1 Projektkonzeption

Das Regionale Bildungsbüro im Fachbereich Schule der Stadt Dortmund hat in diesem von der Stiftung Mercator geförderten und in Zusammenarbeit mit dem Institut für Schulentwicklungsforschung und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführten Projekt die operative Projektleitung inne (Laufzeit 2009–2013). In Dortmund sind bisher 9 Netzwerke mit 42 Schulen aller Schulformen entstanden, die sich mit Hilfe des bewährten Netzwerkansatzes die gemeinsame fachbezogene Unterrichtsentwicklung zum Ziel gesetzt haben. Das Konzept geht auf das Vorgängerprojekt *Schulen im Team* in den Regionen Duisburg und Essen zurück und lässt sich wie folgt charakterisieren:

- In einem Netzwerk arbeiten vier bis sechs Schulen zusammen;
- Jede Schule benennt mindestens zwei Lehrkräfte als Netzwerkkoordinatoren², die sich alle vier bis acht Wochen treffen und die schulische Vernetzung initiieren und begleiten (vgl. Abb. 3);

2 Aus Gründen der Lesbarkeit wird hier lediglich die maskuline Form gewählt, wobei diese Form als geschlechtsneutral zu verstehen ist.

- In diesen Treffen setzen sich die Netzwerkkoordinatoren zunächst mit den Herausforderungen und Interessen der beteiligten Schulen auseinander und beschließen daraufhin ein gemeinsam zu bearbeitendes fachspezifisches Netzwerkthema;
- Daraufhin initiieren und erarbeiten die Koordinatoren Problemlösestrategien, welche in Form von Konzepten und Materialien konkretisiert werden;
- Die entwickelten Konzepte und Materialien werden dann den Fachlehrern der Einzelschulen mit der Hoffnung zur Verfügung gestellt, dass diese dazu beitragen, den Unterricht zu entwickeln.

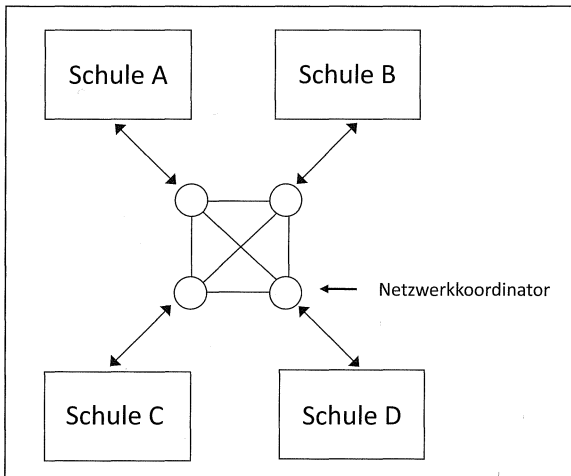


Abbildung 3: Beispiel für die formale Netzwerkstruktur im Projekt „Schulen im Team“ (vgl. Berkemeyer, Bos, Manitijs & Müthing, 2008)

Im Unterschied zum Vorgängerprojekt liegt die Projektleitung, wie erwähnt, nicht beim Institut für Schulentwicklungsforschung, sondern beim Regionalen Bildungsbüro der Stadt Dortmund. Damit geht die Annahme einher, dass interschulische Netzwerke langfristig bestehen und nachhaltig arbeiten können, wenn sie in die sie umgebenden Strukturen eingebettet sind. Weiterhin wurde im Vorgängerprojekt die Erfahrung gemacht, dass interschulische Netzwerke auf der einen Seite zwar hohes Innovationspotenzial aufweisen, sie auf der anderen Seite jedoch eine externe Unterstützung für die Netzwerkarbeit als wichtig beurteilen (vgl. Berkemeyer et al., 2009). Vor dem Hintergrund der Projektkonzeption und dem oben dargestellten adaptierten Boundary-Spanner Konzept verstehen wir das Regionale Bildungsbüro der Stadt Dortmund als interorganisationalen und die Netzwerkkoordinatoren als intraorganisationalen Boundary-Spanner.

6.2 Wissenschaftliche Begleitforschung

Die wissenschaftliche Begleitforschung des Projektes fokussierte insbesondere die Unterstützungsleistungen des Regionalen Bildungsbüros im Rahmen eines kommunalen Netzwerkmanagements mit folgenden übergreifenden Forschungsfragen:

1. Welche Handlungsfelder ergeben sich im kommunalen Netzwerkmanagement?
2. Wie werden die Handlungsfelder von den Schulen wahrgenommen?

Für die Bearbeitung der Forschungsfragen wurde ein Aktionsforschungsansatz in Anlehnung an Altrichter und Posch (2007) gewählt. Dieser schien für eine Exploration von Wissen über ein bisher noch nicht wissenschaftlich erschlossenes Forschungsfeld, wie dem kommunalen Netzwerkmanagement, geeignet. Ganz allgemein lässt sich der Aktionsforschungsansatz als „[...] die Anwendung der wissenschaftlichen Ermittlung von Tatsachen und des wissenschaftlichen Experimentierens auf praktische Probleme, die Lösungsmaßnahmen sowie die Zusammenarbeit und Mitwirkung von Wissenschaftlern, Praktikern und Laien erfordern“ (French & Bell, 1994, S. 113) definieren. Altrichter und Posch (2007) verbinden mit diesem Ansatz eine reflexive Konfrontation der Sichtweisen von Wissenschaft und Praxis.

Im Projekt wurde ein Lerntandem zwischen einer Mitarbeiterin des IFS sowie einer für das kommunale Netzwerkmanagement zuständigen Mitarbeiterin des Dortmunder Bildungsbüros eingerichtet. Das Lerntandem war von folgendem Leitbild geprägt: „[...] die Forschungssituation ist selbst eine Lernsituation.“ (Altrichter & Posch, 1998, S. 108). Es fanden in einem Zeitraum von annähernd zwei Jahren über 50 Treffen statt, in denen mit Hilfe eines gemeinsamen Reflexionsprozesses Kontextwissen über die im Zuge eines kommunalen Netzwerkmanagements angefallenen Tätigkeiten gewonnen werden konnte. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und die „Ergebnisse“ in einem Gesprächsprotokoll schriftlich festgehalten. Im Mittelpunkt stand dabei insbesondere eine umfassende Dokumentation der Tätigkeiten und weniger eine Analyse der mit diesen Tätigkeiten verfolgten Ziele.

Zum einen wurde das aus dem Lerntandem gewonnene Datenmaterial inhaltsanalytisch im Sinne der ersten Fragestellung untersucht. Für eine Analyse der Tätigkeiten mit dem Ziel einer kategorialen Verdichtung zu Handlungsfeldern wurde auf Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Unternehmensnetzwerken zurückgegriffen. Dabei wurde sich insbesondere an Sydow und Windelers (1994) vier Funktionen eines internen Netzwerkmanagements (Selektion, Allokation, Regulation, Evaluation) sowie an den beziehungsspezifischen Aufgaben eines externen Netzwerkmanagers von Ritter und Gemünden (1998) angelehnt. Die Erkenntnisse dieser Forschung bildeten einen deduktiven Orientierungsrahmen für eine erste Untersuchung des Datenmaterials. Im Zuge dessen und in Orientierung an die Hauptkategorien erfolgte im „Spannungsfeld von Induktion und Deduktion“ (Bos & Tarnai, 1989, S. 8) die weitere Kategorienbildung, sodass schließlich zwei Kategorien, *Beziehungsarbeit* und *Veranstaltungsmanagement*, induktiv gebildet werden konnten (vgl. Tab. 1). Für eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der inhaltsanalytischen Untersuchung (vgl. Mayring, 2000) wurde ein Kodierleitfaden mit Definitionen der Kategorien sowie mit Ankerbeispielen in Form eines Manuals erstellt. Die InterCoderreliabilität, berechnet

nach der Holsti-Formel (vgl. Holsti, 1969), erreichte ein zufriedenstellendes Ergebnis von $R = 0,74$ (vgl. Bos & Tarnai, 1989).

Zum anderen wurde im Januar 2011 eine schriftliche Befragung der zum Erhebungszeitraum 36 Projektschulen für die Bearbeitung der zweiten Fragestellung durchgeführt. Neben den Schulleitungen und den Lehrkräften wurden auch die Netzwerkkoordinatoren befragt. Von den 72 an die Koordinatoren versendeten Bögen erhielten wir 58 zurück, was einer Rücklaufquote von 80,5 Prozent entspricht. In den Fragebogen gingen Items ein, die auf Grundlage der Ergebnisse der Inhaltsanalyse entwickelt wurden. Ziel dieses Vorgehens war, erste deskriptive Hinweise über die Wahrnehmung der Koordinatoren zu den aufgedeckten Handlungsfeldern zu erhalten. Dazu kamen bei dem Großteil der Items zwei vierstufige Likert-Skalen zum Einsatz. Einerseits wurde gefragt, ob die Koordinatoren der Aussage zustimmen (trifft nicht zu = 1; trifft zu = 4). Andererseits wurde die Bedeutung der mit den Items in Verbindung stehenden Handlungsfeldern versucht zu ermitteln (nicht wichtig = 1; sehr wichtig = 4).

6.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden Befunde aus der Inhaltsanalyse sowie aus der Befragung der Netzwerkkoordinatoren vorgestellt. Zunächst soll ein Überblick über die Handlungsfelder eines kommunalen Netzwerkmanagements gegeben werden, woraufhin ausgewählte Befunde zu der Interaktion zwischen Regionalem Bildungsbüro und Netzwerkkoordinatoren im Sinne der oben vorgestellten Überlegungen berichtet werden sollen.

Tabelle 1: Überblick über die Kodierungen zu den einzelnen Handlungsfeldern

Deduktiv gebildete Kategorien	Theoretische Rahmung	Abgeleitete Kategorien	Anzahl Kodierungen
	Selektion	Netzwerkzusammenstellung	49
	Allokation	Wissensmanagement	82
	Regulation	Leadership	17
	Evaluation	Informationsmanagement	55
	Beziehungsspezifische Aufgaben	Beziehungsarbeit	52
Induktiv gebildete Kategorien		Veranstaltungsmanagement	153
		Öffentlichkeitsarbeit	74
	$R = 0,74$		482

In Tabelle 1 ist die Anzahl der Kodierungen von einzelnen Tätigkeiten dargestellt. Der zeitliche Umfang der Tätigkeiten blieb unberücksichtigt, sodass ein Handlungsfeld mit einer hohen Anzahl von Kodierungen nicht zwangsläufig als das zeitinten-

sivste betrachtet werden kann. Wie anhand der Tabelle ersichtlich wird, fielen für das Veranstaltungsmanagement die meisten Tätigkeiten an, gefolgt vom Wissensmanagement sowie der Öffentlichkeitsarbeit.

Eine Interaktion zwischen der Mitarbeiterin sowie den Koordinatoren fand bei vielen Tätigkeiten statt, die sich wiederum über alle Handlungsfelder verteilen. Exemplarisch dafür möchten wir im Folgenden Ergebnisse zu dem Handlungsfeld *Beziehungsarbeit* berichten. Unter das Handlungsfeld fallen insbesondere Tätigkeiten, die im Zusammenhang von Besuchen der Mitarbeiterin des Regionalen Bildungsbüros bei den Netzwerktreffen anfielen. Darunter sind Tätigkeiten zu verstehen, die für die Vor- und Nachbereitung der Besuche notwendig waren, als auch die Besuche bei den Netzwerktreffen selbst. Bei diesen Treffen stellte sich die Mitarbeiterin vor, bot ihre Unterstützung an und erhielt Informationen zum Stand der Netzwerkarbeit. Weiterhin erfragte sie bei den Treffen Fortbildungsbedarfe, präsentierte auf die Bedürfnisse der Koordinatoren angepasste Fortbildungsmöglichkeiten, gab Informationen zu demnächst im Rahmen des Projektes übergreifend stattfindenden Veranstaltungen sowie Fortbildungen und nahm Anregungen von Seiten der Koordinatoren zum Projektverlauf auf. Darüber hinaus gab sie Hinweise zur Bearbeitung von Mittelanträgen. Folgende Interviewpassage soll die Perspektive der Mitarbeiterin zu den Netzwerkbesuchen verdeutlichen:

„Also dass sie nicht denken, oh Gott, die gucken uns jetzt auf die Finger, sondern dass es wirklich um die Zusammenarbeit geht. Dass ich sie unterstützen möchte. [...] Wenn die persönliche Ebene nicht stimmt, dann funktioniert das nicht, dann funktionieren Netzwerke nicht.“ (RXN, Dez. 2010)

An dieser Textstelle wird deutlich, dass aus Sicht der Mitarbeiterin Netzwerkbesuche vor allem der Entwicklung einer persönlichen Ebene sowie dem Aufbau einer wahrgenommenen Rolle als „Unterstützerin“ dienen sollen. Dass sich die Netzwerkkoordinatoren kontrolliert fühlen, ist aus Sicht der Mitarbeiterin des Bildungsbüros dabei nicht intendiert.

Die Netzwerkkoordinatoren wurden im Zuge der Fragebogenerhebung zu ihrer Wahrnehmung der eben genannten Netzwerkbesuche befragt. Die Befunde zeigen, dass etwa 70 Prozent der Koordinatoren die Besuche als durchaus unterstützend charakterisierten. Allerdings gaben ca. 30 Prozent der Koordinatoren an, dass sie sich durch die Besuche nicht unterstützt fühlten.

Aufschlussreich sind auch die Ergebnisse, die sich bei der Frage nach einem kontrollierenden Gefühl, das durch die Netzwerkbesuche entstehen könnte, ergaben. Etwa 27 Prozent der befragten Netzwerkkoordinatoren gaben an, dass sie sich durch die Besuche durch das Regionale Bildungsbüro kontrolliert fühlten. Unter diesen Netzwerkkoordinatoren sind dabei jedoch auch solche zu finden, die die Besuche gleichermaßen als unterstützend einschätzten, was den schmalen Grad, auf dem sich die Mitarbeiterin des Regionalen Bildungsbüros mit ihren Tätigkeiten bewegt, betont (vgl. hierzu Sydow, 2010). Beide der genannten Gruppen gehörten nicht einem spezifischen Netzwerk an, sondern verteilten sich über alle Netzwerke hinweg.

Ferner wurden die Koordinatoren um ihre Einschätzung in Bezug auf die strukturierende Unterstützung und auf die Autonomieunterstützung ihrer Netzwerkarbeit durch das Regionale Bildungsbüro gebeten (vgl. Abb. 4 und 5).

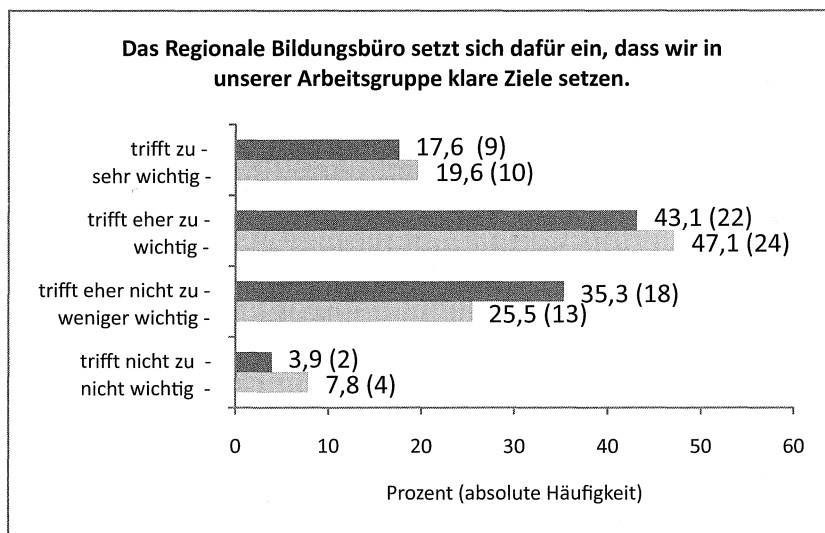


Abbildung 4: Strukturierende Unterstützung durch das Regionale Bildungsbüro

Anhand der Befunde wird deutlich, dass die Mehrheit der Koordinatoren das Bemühen des Bildungsbüros für das Setzen von klaren Zielen in der Arbeitsgruppe als wichtig oder sehr wichtig erachtete. Die Werte der „Zustimmungsskala“ sind ähnlich zu denen der „Relevanzskala“.

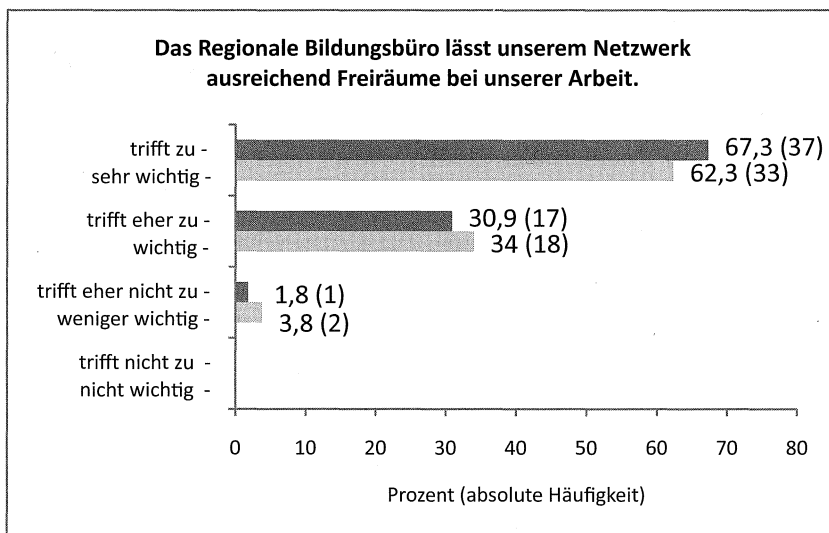


Abbildung 5: Autonomieunterstützung durch das Regionale Bildungsbüro

Die Koordinatorinnen befanden Freiräume für ihre Arbeit als sehr wichtig oder wichtig. Die Werte der „Zustimmungsskala“ illustrieren, dass das Regionale Bildungsbüro den Koordinatorinnen die Autonomie einräumte, welche sie für ihre Arbeit benötigten.

6.4 Diskussion der Ergebnisse im Lichte des adaptierten Boundary-Spanner-Konzepts

Im Rahmen der Adaption des Boundary-Spanner-Konzeptes auf das Regionale Bildungsbüro wurde die Annahme und die Bedingung für die Adaption formuliert, dass das Rollenbild der Mitarbeiter bei einem kommunalen Netzwerkmanagement dienstleistungsorientiert ist und sich an den Bedürfnissen und Interessen der intraorganisationalen Boundary-Spanner ausrichtet. Die dargelegten Befunde der Dortmunder Fallstudie in Bezug auf das Management interschulischer Netzwerke geben erste empirische Hinweise zu dieser These.

Die qualitativen Ergebnisse verdeutlichen zunächst ein breites Spektrum an Handlungsfeldern, welches die Mitarbeiterin des Bildungsbüros bei dem Management wahrnahm. Anhand ausgewählter Befunde zum Handlungsfeld *Beziehungsarbeit*, welches im Kontext der Besuche der Netzwerktreffen verortet wurde, konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiterin sich zum einen über die Bedarfe der Netzwerke informierte und zum anderen Informationen an die Netzwerkkoordinatorinnen weitergab. Dabei begriff sie ihr Handeln als Unterstützung für die Netzwerkarbeit, sodass in diesem Zusammenhang vor allem die Interessen und Bedürfnisse der Netzwerkkoordinatorinnen von Relevanz für das Handeln der Mitarbeiterin scheinen. Die Ergebnisse aus der Befragung der Netzwerkkoordinatorinnen weisen in eine ähnliche Richtung und unterstreichen die Perspektive der Mitarbeiterin. Die Mehrheit der Befragten empfand die Besuche als positiv, insofern sie sich unterstützt und nicht kontrolliert fühlten. Allerdings ist auch eine gegensätzliche Wahrnehmung von rund einem Drittel der Befragten erkennbar, sodass sie sich durch die Besuche zugleich unterstützt und kontrolliert fühlten. Dieser Befund verweist auf die im theoretischen Teil beschriebenen Konflikte in Bezug auf die wahrgenommene Rolle des Bildungsbüros (Unterstützer vs. Instanz der Schulverwaltung). Dieses Spannungsverhältnis verdeutlichen auch die weiteren quantitativen Befunde: Einerseits benötigen die Koordinatorinnen eine gewisse Anleitung und Kontrolle ihrer Arbeit, andererseits zeigt sich ein hohes Autonomiestreben. Das Dortmunder Bildungsbüro scheint diesen sich widersprechenden Bedürfnissen jedoch entsprechen zu können.

Damit liegen Anhaltspunkte für die Vorstellung des Bildungsbüros als Boundary-Spanner in Ko-Konstruktion mit Stellvertretern der sich vernetzenden Schulen vor. Vor dem Hintergrund der empirischen Befundlage lässt sich festhalten, dass die Adaption des Konzepts Potenzial und eine Grundlage für eine weitergehende Betrachtung eines kommunalen Netzwerkmanagements durch das Bildungsbüro bereithält.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag bietet ein erstes Verständnis für ein kommunales Netzwerkmanagement durch das Regionale Bildungsbüro als neuen Akteur der Schulverwaltung in NRW. Dazu wurde auf Grundlage der Entwicklungsgeschichte, von konzeptionellen Zuschreibungen und ersten Ergebnissen aus einer Dokumentenanalyse von Kooperationsverträgen zwischen Land und Kommunen ein theoretischer Analyserahmen in Form des adaptierten Boundary-Spanner-Konzeptes für das Regionale Bildungsbüro vorgestellt. Das Regionale Bildungsbüro wird als Unterstützungssystem gedacht, indem es die Umweltbeobachtung nach relevanten Informationen für Organisationen und deren Vernetzungsprozesse übernimmt. Eine notwendige Bedingung dafür sehen wir in der Interaktion zwischen Mitarbeitern des Regionalen Bildungsbüros und den Stellvertretern der Organisationen über die Informationsbedarfe der Organisationen, sodass das Regionale Bildungsbüro zu der dargestellten Unterstützung befähigt ist. An dieser Stelle muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass dieses adaptierte Konzept den Fokus einer Analyse insbesondere auf die konzeptionelle Vorstellung von Regionalen Bildungsbüros als Unterstützungssystem lenkt und zunächst einmal normativ annimmt: Die Mitarbeiter des Bildungsbüros handeln dienstleistungsorientiert und richten ihr Handeln primär entlang den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Klientel aus. Damit wählen wir bewusst eine extreme Darstellungsform, die jedoch eine Diskussionsgrundlage für empirische Analysen bieten soll.

Anhand von exemplarischen Befunden aus dem Projekt *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* wurde im Rahmen dieses Beitrags ebenfalls eine empirische Exploration des adaptierten Konzeptes vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass das Dortmunder Bildungsbüro als Unterstützungssystem für eine interschulische Vernetzung betrachtet werden kann. Damit liegen erste Hinweise für eine Evidenz des adaptierten Konzeptes vor. Die berichteten Befunde stellen allerdings lediglich einen Ausschnitt der Befunde der Begleitforschung dar, sodass etwa zu prüfen wäre, ob sich die getroffene Deutung auch auf andere Handlungsfelder des Bildungsbüros beim Netzwerkmanagement beziehen lässt.

Weitere regionale (Fall)Studien müssen klären, inwiefern sich die Beschreibung von Bildungsbüros als Boundary-Spanner zum einen nicht nur auf das Dortmunder Bildungsbüro beziehen lässt und zum anderen nicht nur auf das Management interschulischer Netzwerke, sondern etwa – im Sinne der Programmatik von Bildungslandschaften – auch auf die Unterstützung von Kooperationen zwischen Schulen und außerschulischen Partnern oder – etwas allgemeiner – auf die von den Bildungsbüros zu absolvierende Gestaltung der Bildungsregion erstreckt. Aus einer Governance-Perspektive liegen damit Anhaltspunkte vor, dass in Gestalt des Regionalen Bildungsbüros ein Wandel der Schulverwaltung hin zu einer hybriden Form zwischen Bürokratie und Management zu beobachten ist. Damit ist allerdings nicht angesprochen, inwiefern dies auf die Vorstellung einer Deregulierung des Schulsystems zurückzuführen ist. Rein deskriptiv ist lediglich ein Dezentralisierungs- bzw. Regionalisierungstrend im Schulsystem erkennbar, der, bezieht man die Rolle des Landes bei der Legitimierung von Regionalen Bildungsbüros in die Betrachtung mit ein, auch konträr zu Deregulierungsbestrebungen verlaufen bzw. eine Zunahme von bürokratischen Ab-

stimmungsprozessen nach sich ziehen kann. An dieser Stelle bestehen Forschungsdesiderate, die die Entwicklung und die Handlungen des Regionalen Bildungsbüros im Spannungsfeld von Deregulierung und Dezentralisierung beschreiben. Für eine adäquate Aufarbeitung sollte aus unserer Sicht zunächst eine Analyse über die funktionale Verflechtung von Regionalen Bildungsbüros, Schulaufsicht und Schulträger erfolgen (vgl. Todeskino, Manitijs & Berkemeyer über die veränderte Zusammenarbeit von Land und Kommunen in diesem Band).

Literatur

- Aldrich, H. & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2 (2), 217–230.
- Altrichter, H. & Posch, P. (1998). *Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung* (3. neu bearbeitete Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Altrichter, H. & Posch, P. (2007). *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsevaluation durch Aktionsforschung* (4. neu bearbeitete Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Berkemeyer, N. & Pfeiffer, H. (2006). Regionalisierung – neue Steuerungs- und Kooperationsstrukturen für die Schulentwicklung. In W. Bos, H. G. Holtappels, H. Pfeiffer, H.-G. Rolff, R. Schulz-Zander (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven* (S. 161–194). Weinheim: Juventa.
- Berkemeyer, N. (2010). *Die Steuerung des Schulsystems. Theoretische und praktische Explorationen*. Wiesbaden: VS.
- Berkemeyer, N. (2011). Der Schulträger als „neuer Motor“ der Schulentwicklung: Erfahrungen und Perspektiven. In P. Bollweg & H.-U. Otto (Hrsg.), *Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion* (S. 419–434). Wiesbaden: VS.
- Berkemeyer, N., Bos, W., Manitijs, V. & Mütting, K. (2008). „Schulen im Team“: Einblicke in netzwerkbasierte Unterrichtsentwicklung. In N. Berkemeyer, W. Bos, V. Manitijs & K. Mütting (Hrsg.), *Unterrichtsentwicklung in Netzwerken. Konzeptionen, Befunde, Perspektiven* (S. 19–70). Münster: Waxmann.
- Berkemeyer, N., Järvinen, H. & Mauthe, A. (2009). Schulen im Team. Kommunales Management von Schulnetzwerken. In N. Berkemeyer, H. Kuper, V. Manitijs & Mütting Kathrin (Hrsg.), *Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten* (S. 171–188). Münster: Waxmann.
- Berkemeyer, N., Otto, J. & Olschewsky, C. (2010). Schulträger im Wandel. Zur neuen Rolle des Schulträgers in der Reform des Schulsystems. In W. Böttcher, J. N. Dicke & N. Hogrebe (Hrsg.), *Evaluation, Bildung und Gesellschaft. Steuerungsinstrumente zwischen Anspruch und Wirklichkeit* (S. 229–240). Münster: Waxmann.
- Bildungskommission NRW (1995). *Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen*. Neuwied: Luchterhand.
- Bleckmann, P. & Durdal, A. (Hrsg.). (2009). *Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen*. Wiesbaden: VS.
- Bleckmann, P. & Schmidt, V. (Hrsg.). (2012). *Bildungslandschaften. Mehr Chancen für alle (I)*. Wiesbaden: VS.

- Blossfeld, H.-P., Bos, W., Daniel, H.-D., Hannover, B., Lenzen, D., Prenzel, M. & Wößmann, L. (2010). *Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – Jahresgutachten 2010*. Wiesbaden: VS.
- Bos, W. & Tarnai, C. (Hrsg.). (1989). *Angewandte Inhaltsanalyse in empirischer Pädagogik und Psychologie. 41 Tagung: Papers*. Münster: Waxmann.
- Brüsemeister, T. & Eubel, K.-D. (Hrsg.). (2003). *Zur Modernisierung der Schule*. Bielefeld: Transcript.
- Brüsemeister, T. & Newiadomsky, M. (2008). Schulverwaltung – Ein unbekannter Akteur? In R. Langer (Hrsg.), *Warum tun die das? Governanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung* (S. 73–93). Wiesbaden: VS.
- Buschor, E. (1998). Schulen in erweiterter Verantwortung – Die Schweizer Anstrengungen und Erfahrungen. In H. Avenarius, J. Baumert, H. Döbert & H.-P. Füssel (Hrsg.), *Schule in erweiterter Verantwortung. Positionsbestimmungen aus erziehungswissenschaftlicher, bildungspolitischer und verfassungsrechtlicher Sicht. Beiträge zur Schulentwicklung* (S. 67–88). Neuwied: Luchterhand.
- Deutscher Städtetag (2007). *Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007*. Verfügbar unter: <http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/veranstalt/2007/58.pdf> [16.02.2012].
- French, W. L. & Bell, C. H. (1994). *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung* (4. neu bearbeitete Aufl.). Bern: Haupt.
- Fürst, D. (2004). Chancen der Regionalisierung im Bildungsbereich. Regional Governance – ein neuer Ansatz der Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse. In W. Lohre (Hrsg.), *Regionale Bildungslandschaften. Grundlagen einer staatlich kommunalen Verantwortungsgemeinschaft* (S. 35–55). Troisdorf: Bildungsverl. EINS.
- Habeck, H. (2011). Regionale Schulentwicklung in Nordrhein-Westfalen. Von den Anfängen bis zu den Herausforderungen von heute. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien. Grundwerk. 56. Loseblattausgabe* (S. 1–16). Stuttgart: Raabe.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Honig, M. (2006). Street-Level Bureaucracy Revisited: Frontline District Central-Office Administrators as Boundary Spanners in Education Policy Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28 (4), 357–383.
- Jäger, W. & Schimank, U. (2005). Einleitung. In W. Jäger & U. Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven* (S. 7–17). Wiesbaden: VS.
- Järvinen, H., Otto, J. & Berkemeyer, N. (2011). Neue Wege kommunaler Schulentwicklung. Das Programm Schulen im Team. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien. Grundwerk. 56. Loseblattausgabe* (S. 1–22). Stuttgart: Raabe.
- Järvinen, H., Otto, J., Sartory, K. & Sendzik, N. (im Erscheinen). Schulnetzwerke im Übergang. Das Beispiel „Schulen im Team“. In N. Berkemeyer, S.-I. Beutel, H. Järvinen & S. van Ophuysen (Hrsg.), *Übergänge bilden – Lernen in der Grund- und weiterführenden Schule*. Neuwied: Wolters Kluwer.
- Lehmpfuhl, U. & Pfeiffer, H. (2008). Regionale Schul- und Bildungslandschaften, Regionale Kooperations- und Unterstützungsstrukturen. In H. G. Holtappels (Hrsg.), *Schulentwicklung durch Gestaltungsautonomie. Ergebnisse der Begleitforschung*

- zum Modellvorhaben „selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen (S. 195–224). Münster: Waxmann.
- Lohre, W. & Kober, U. (2004). Gemeinsame Verantwortung für die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen. Die Bedeutung regionaler Bildungslandschaften im Projekt „Selbstständige Schule“. In W. Lohre (Hrsg.), *Regionale Bildungslandschaften. Grundlagen einer staatlich kommunalen Verantwortungsgemeinschaft* (S. 22–34). Troisdorf: Bildungsverl. EINS.
- Manitius, V. & Berkemeyer, N. (2011). Regionale Bildungsbüros – ein neuer Akteur der Schulentwicklung. In F. Dietrich, M. Heinrich & N. Thieme (Hrsg.), *Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem* (S. 53–64). Münster: Waxmann.
- Manitius, V. & Sendzik, N. (2012). Regionale Bildungsbüros – ein Überblick zu Unterstützungsleistungen eines noch jungen Akteurs der Schulentwicklung. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulen in der Region – Region in der Schule* (S. 157–174). Stuttgart: Raabe.
- Maykus, S. (2010). „Was können regionale Bildungsnetzwerke leisten?“ Vortrag auf der Tagung Jugendhilfe in Regionalen Bildungsnetzwerken am 23.04.2010. Verfügbar unter: http://www.diakonie-rwl.de/cms/media/pdf/arbeitsbereiche/junge_menschen/schulen/aktuelles/text_maykus.pdf [16.02.2012].
- Mayntz, R. (1997). *Soziologie der öffentlichen Verwaltung* (4. neu bearbeitete Aufl.). Heidelberg: Müller.
- Mayntz, R. (2005). Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In G. F. Schuppert (Hrsg.), *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien* (S. 11–20). Baden-Baden: Nomos.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7. neu bearbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW. *Regionale Bildungsnetzwerke NRW*. Verfügbar unter: <http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/> [16.02.2012)].
- Neumann, D. & Holzmüller, H. (2007). Boundary-Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In A. Carell, T. Herrmann & U. Kleinbeck (Hrsg.), *Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden* (S. 85–100). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Niedlich, S. & Brüsemeister, T. (2011). Modelle regionalen Bildungsmanagements – Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Ungleichheiten? In F. Dietrich, M. Heinrich & N. Thieme (Hrsg.), *Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem* (S. 201–218). Münster: Waxmann.
- Otto, J., Sendzik, N., Berkemeyer, N. & Manitius, V. (2012). Stärkung der Bildungsqualität durch Regionalisierung? In M. Ratermann & S. Stöbe-Blossey (Hrsg.), *Governance von Schul- und Elementarbildung. Vergleichende Betrachtungen und Ansätze der Vernetzung* (S. 193–211). Wiesbaden: VS.
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (1998). Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 67 (5), 260–265.
- Rürup, M. (2007). *Innovationswege im deutschen Bildungssystem. Die Verbreitung der Idee „Schulautonomie“ im Ländervergleich*. Wiesbaden: VS.
- Sendzik, N., Berkemeyer, N. & Otto, J. (2011). Zur Rolle der Districts im US-amerikanischen Schulsystem – Was kann ein Vergleich mit Deutschland leisten? In F. Diet-

- rich, M. Heinrich & N. Thieme (Hrsg.), *Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem* (S. 35–52). Münster: Waxmann.
- Stichweh, R. (1988). Inklusion in Funktionssystem der modernen Gesellschaft. In R. Mayntz, B. Rosewitz & U. Schimank (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 261–293). Frankfurt a. M.: Campus.
- Sydow, J. & Windeler, A. (1994). Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik* (S. 1–21). Opladen: Westdeutscher. Verlag.
- Sydow, J. (Hrsg.). (2010). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“* (5. neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tölle, R. (2008). Das Regionale Bildungsbüro in Dortmund – Unterstützungssystem zur kommunalen Schulentwicklung. *Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 19 (6), 178–179.
- Tushman, M. L. & Scanlan, T. J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 289–305.
- Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22 (4), 587–605.
- Weiß, W. W. (2011). „Kümmerer vor Ort“. Erziehung und Wissenschaft. *Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW*, 62 (1), 14–17.